

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление 380303 «Управление персоналом»
 Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Роль лидера в создании эффективной команды (на примере Закрытого Акционерного Общества Русская Телефонная Компания).

УДК __331____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Дремова Яна Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	канд.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Дремова Яна Игоревна

Тема работы:

**Роль лидера в создании эффективной команды (на примере Закрытого
Акционерного Общества Русская Телефонная Компания).**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

*(наименование объекта исследования или проектирования;
производительность или нагрузка; режим работы
(непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид
сырья или материал изделия; требования к продукту,
изделию или процессу; особые требования к особенностям
функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в
плане безопасности эксплуатации, влияния на
окружающую среду, энергозатратам; экономический
анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой», «Психология управления персоналом», «Развитие персонала»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: определить значение терминов «лидерство» и «лидер»; выяснить какие факторы могут оказывать влияние на проявление лидерства; заострить внимание и более подробно изучить такой фактор, как гендер, выявить общие гендерные различия; выяснить причины различий в проявлении лидерства в зависимости от пола лидера; сравнить проявление лидерства у мужчин и женщин;</p> <p>2. Цель - выяснить, действительно ли проявление лидерства зависит от гендера (гендер влияет на эффективность, успешность лидера);</p> <p>3. Выявить особенности проявления лидерства у мужчин и женщин для более точного представления образа успешной женщины-лидера.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках: нет</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.04.2016
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Дремова Яна Игоревна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		04.05.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.09.2015	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.12.2015	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.02.2015	Написание чернового варианта ВКР	15
04.03.2015	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 64 с., 7 рис., 4 табл., 64 источника.

Ключевые слова: лидер, команда, эффективность, менеджер, организация, развитие, этап.

Объектом исследования являются этапы создания эффективной команды, возможные формы создания команды, роль лидера на каждом из этапов формирования команды.

Цель работы – определение значимости лидера в процессе команообразования и разработка практических рекомендаций по совершенствованию деятельности лидера в процессе эффективного командообразования.

В процессе были использованы методы: анализа теоретического материала относительно проблемы и прямого наблюдения.

Полученные результаты и их новизна: даны некоторые рекомендации по совершенствованию лидерского управления на стадиях командообразования на примере Закрытого Акционерного Общества Русская Телефонная Компания.

Степень внедрения: исследования были проведены на территории предприятия ЗАО РТК совместно с рабочей деятельностью персонала ЗАО РТК.

Область применения: данное дипломное исследование может быть применено в сфере управления персоналом на любом предприятии с командной структурой деятельности.

Значимость исследовательской работы: современное развитие лидерской деятельности в командной работе на предприятии.

В дальнейшем предполагается разработка более новых методов деятельности лидера в управлении персоналом.

ABSTRACT

Graduation thesis 64 p., 7 Fig., 4 tab., 64 sources.

Key words: leader, team effectiveness, manager, organization, development, stage.

The object of research is the steps of creating an effective team, possible forms of team building, a leader's role at each stage of team formation.

Purpose – to determine the importance of leader in process of team building and development of practical recommendations for improving the activity of the leader in the process of effective team building.

In the process methods were used: analysis of theoretical material on the problem and direct observation.

The results obtained and their novelty: some recommendations for improving leadership and management at the stages of team building by an example of Joint stock company Russian Telephone Company.

Level of implementation: the study was conducted on the territory of JSC RTK together with the working activities of the personnel of JSC RTK.

Scope: this thesis study can be applied in the field of personnel management in any enterprise with the command structure of activities.

Significance of research: modern development of leadership activities in team work in the enterprise.

In the future it is planned to develop more new methods of work of the leader in personnel management.

**Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей**

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Определения и понятия

Лидерство: тип взаимодействия управления (между последователями и лидерами), который основан на более эффективном в данной ситуации сочетании разнообразных источников власти и направлен на оказание влияния на различных личностей в отдельности или командную деятельность в целом для достижения общих целей.

Лидер эмоциональный: это тот член команды, который берет на себя ответственность за зону регуляции коллективного настроения (экспрессивные функции) в труднорешаемых ситуациях.

Лидер инструментальный или деловой: это тот член команды, который берет на себя ответственность за решение проблемной ситуации, учитывая групповые цели, и обладает необходимыми навыками, знаниями, информацией и методами.

Команда: группа людей, которые имеют необходимую квалификацию в определенной сфере и предельно верных общей миссии и целям деятельности своего предприятия, для достижения которых они вместе взаимодействуют, регулируя и согласовывая свою деятельность.

Эффективная команда: это такая группа людей, сотрудников, чье количество соответствует необходимому числу для выполнения поставленных задач, в составе которой имеются люди с различными чертами характера, образом жизни и мышления, чьи нормы и правила соответствуют позиции организации и формированию положительного морального духа, где правильно соблюдены целевые и социальные роли и где нет отдельного доминантного статуса членов группы.

Командообразование: развитие группы из формально утвержденной руководством в команду с собственной субкультурой.

Оглавление	
Введение	7
Глава 1. Основные теоретические аспекты лидерства и командообразования.	10
1.1 Сущность и понятие лидерства, функции лидера	10
1.2 Понятие эффективной команды и ее формирование	16
1.3 Формы и этапы образования команды	25
Глава 2. Анализ роли лидера в создании эффективной команды на примере Закрытого Акционерного Общества «Русская телефонная компания»	30
2.1 Характеристика особенностей труда сотрудников салонов связи на примере ЗАО РТК.	30
2.2 Анализ роли лидера в формировании эффективной команды на разных этапах развития	37
Глава 3. Разработка рекомендации по улучшению рабочей деятельности лидера для создания эффективной команды	48
3.1 Оценка эффективности работы команды на итоговом этапе и рекомендации по улучшению проблемных зон	48
3.2 Оценка эффективности деятельности лидера команды на каждой стадии формирования команды и рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя	54
Заключение	68
Список используемых источников	70

Введение.

Данная тема актуальна, потому как задачи, которые ставят организации любой величины удастся решить быстрее и эффективнее за счет качественного взаимодействия коллектива.

Значимость лидера в формировании и управлении командой определена его усилиями по приему, обучению и продвижению достойных кандидатов в команду. Менеджеру необходимо донести миссию компании, а также он обязан направлять общую энергию на решение целей предприятия. Одновременно с этим лидерство выражается в воздействии на членов команды, вынуждают их проявить свои сильные личные качества и сдерживать проявление слабых сторон характера.

Роль лидера в формировании «суперкоманды» просто неоспорима не только с человеческой точки зрения, но и с точки зрения бизнеса. Работа лидера ощущается не только в повышении духа командности и товарищества, но и для гарантии выполнения заданий, в повышении показателей, примера работы, гарантии для руководителей и подчиненных,

Сформированная команда обязана эффективно и оперативно реагировать на любое появление изменений или проблем. Менеджер или лидер, который создал данную команду, может быть уверен в своем успехе в компании, а также в будущем компании.

Принято считать, что лидер должен обладать определенным набором качеств, такие как ответственность, организованность, непредвзятость и другие. Проблема заключена в том, насколько важны данные качества и таланты лидера в организации, а также весомо ли влияние этих качеств на эффективность работы каждого из членов группы.

Цель данной работы. Теоретическое обоснование: определение значимости лидера при формировании эффективной команды, а также определение функций и качеств эффективного лидера команды. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию деятельности лидера в процессе эффективного

командообразования.

Объект исследования являются этапы создания эффективной команды, возможные формы создания команды, роль лидера на каждом из этапов формирования команды.

Предмет исследования являются этапы создания эффективной команды, возможные формы ее формирования, роль лидера на каждом из этапов формирования команды на примере ЗАО РТК.

Поставленные мной задачи в дипломной работе:

1.1. Анализ теоретического материала по формированию команды, определение роли лидера в формировании команды, на основании рассмотренного материала определить функции, которые должен выполнять лидер и характеристики эффективного лидера.

1.2. Анализ роли деятельности лидера в процессе создания эффективной команды на предприятии ЗАО «РТК»;

1.3. Обосновать эффективность, либо неэффективность действий лидера в процессе формирования команды на предприятии ЗАО «РТК»;

1.4. Предложить комплекс мероприятий по совершенствованию работы лидера в создании эффективной команды на предприятии ЗАО «РТК».

Гипотеза моей работы: важная роль отводится лидеру в формировании эффективной команды. Результат работы лидера проявляется в его способности управления социальными отношениями, а также ориентированности на результат работы команды в целом. Эффективность лидерства напрямую связана со способностью лидеров руководить межличностной и организационной коммуникацией, которая воздействует на ее характер.

Эмпирической базой исследования послужила практика работы в компании ЗАО РТК, деятельность которой связана с развитием персонала.

В своей работе я использовала литературу таких авторов как Джек Уэлч, Томас Нефф, Дмитрия Маслова и других иностранных и российских авторов.

Теоретическая значимость моей работы заключается в установлении и решении значимой проблемы управления персоналом для науки, в обновлении теоретической части в области управленческого исследования социальных процессов, развивающихся в современных предприятиях.

Практическая значимость работы состоит в методологической важности деятельности для изучения сущности проблем развития и управления персоналом, а также в возможности использования выводов работы в корпоративных исследованиях других компаний

Научная новизна исследования состоит в том, что в ней впервые комплексно рассмотрены отношения между членами группы на разных этапах формирования команды, а также влияние руководителя на всех членов команды на каждой из ступеней формирования на примере компании ЗАО РТК.

Структура и объем работы. Основная часть работы состоит из 3 глав. Первая глава – теоретическая, раскрывает основные теоретические аспекты лидерства и командообразования, состоит из 3 параграфов. Вторая глава – аналитическая, проводится анализ формирования команды, анализ роли лидера на различных этапах командообразования в компании ЗАО РТК, состоит из 2 параграфов. Третья глава – проектная, где изложен ряд предложений по усовершенствованию деятельности лидера на различных этапах создания эффективной команды, а также оценивается эффективность самой команды на итоговой стадии ее формирования, состоит из 2 параграфов.

Глава 1. Основные теоретические аспекты лидерства и командообразования.

1.1 Сущность и понятие лидерства, функции лидера.

Вопросом лидерства интересовались очень давно, но тщательно к этому не вопросу подошли только в 19 веке ,начиная с появления школы научного управления. Основателем таковой являлся Фредерик Уинслоу Тейлор, американский инженер, создатель научных трудов по организации труда и менеджменту.

Тема лидерства на данный момент одна из самых изучаемых и популярных в научной сфере, но при этом до сих пор не полного единения во мнениях относительно такого феномена как лидерство.

Каждый находит для себя различные критерии оценки, которые позволяют нам определить лидера среди группы личностей, эффективность работы лидера, его результативность.

Намного проще, по моему мнению, понять природу лидерства в сравнении с природой руководителя или, что чаще всего мы слышим, менеджера. Лидер и менеджер отличаются друг от друга. Менеджер, как правило, это официально одобренный компанией руководитель, который наделен должностной властью и обязанностями, на которых основывается построение отношений с коллегами, подчиненными. Лидерство же воссоздается в социальном взаимодействии в коллективе. Появление лидера обосновывается его личным набором качеств, которые, как правило, предпочитают видеть последователей в организации.

Менеджер не всегда может быть лидером, так построение отношений лидера с последователями обычно имеют под собой неформальную основу общения. Схема «менеджер + лидер», наверное, наиболее эффективное сочетание руководителя для любой организации.

Лидер способен влиять на людей, воодушевляя их, побуждая их к действию достигать единую цель. Благодаря данной способности Лидеру нет необходимости принуждать последователей к действию, применять какую-либо силу власти.

Многие ученые давали определение феномену лидерства. Таким образом Р.Л. Кричевский пишет: «Руководство — феномен, имеющий место в системе формальных (или как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений" [28]. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет. Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство — психологический».

Интерпретация лидерства, вытекающая из структуры функционального подхода предполагает изучение общества как организованной иерархически сложной системы социальных ролей и позиций. Занятие управленческой позиции в этой системе, связанное с выполнением руководящих функций, и дает личности статус лидера.

Итак, лидерством является тип взаимодействия управления (между последователями и лидерами), который основан на более эффективном в данной ситуации сочетании разнообразных источников власти и направлен на оказание влияния на различных личностей в отдельности или командную деятельность в целом для достижения общих целей.

Если рассматривать функции лидера с точки зрения коллективной деятельности, то можно выделить две главные.

Первое, он воссоздает и поддерживает эталон приемлемого коллективного поведения. Это могут быть как доброжелательность, взаимопонимание, ответственность, креативность, производительность, так и

негативные формы поведения коллектива, такие, как обособленность, агрессивность, стяжательство и другие.

Второе, установив нормы, поставив цели, обосновав обычаи и традиции, лидер, таким образом, мотивирует всех членов команды, побуждая при этом следовать его эталону коллективного поведения. Лидер мотивирует, высказывая свою позицию или свою оценку действий членов команды. В основном большинство членов команды, не всегда осознанно, но всегда добровольно, присоединяются к лидеру, независимо от одобрения или порицания с его стороны.

Зачастую проработки начальства с административной точки зрения (беседы, приказы или выговоры) являются менее внушительными для членов коллектива, чем малейшее неодобрение со стороны неформального лидера или вообще молчаливое групповое порицание.

Существуют два полярных вида лидерства – эмоциональный и инструментальный.

Лидер эмоциональный – это тот член команды, который берет на себя ответственность за зону регуляции коллективного настроения (экспрессивные функции) в труднорешаемых ситуациях. Бывает, что позиция эмоционального лидера - это эпицентр эмоциональных контактов.

Лидер инструментальный или деловой – это тот член команды, который берет на себя ответственность за решение проблемной ситуации, учитывая групповые цели, и обладает необходимыми навыками, знаниями, информацией и методами.

С положительной стороны эмоциональный лидер нацелен предугадать и уладить конфликты, снять напряжение, которое возникает у членов команды в трудных ситуациях, и повышает возможность достижения общих целей, усиливает производительность рабочей группы и повышает эффективность коллективной деятельности.

В отрицательном плане эмоциональный лидер под влиянием трудностей или неудач может воссоздать групповую панику, недовольство, истерическую реакцию, асоциальное поведение команды.

Классификация лидеров по видам очень сложна, а потому методически легче указать те функции и задачи, которые выполняют лидеры в основном процессе социального взаимодействия группы. Кроме двух основных функций лидера команды (установка эталона групповых норм, их поддержание в соответствии с организационными нормами, мотивация членов группы для достижения общих целей), также можно выделить:

1. Координация командного действия: распределение ролей и обязанностей, задач;
2. Расстановка «контрольных точек» для каждого из членов команды; наблюдение и спрос за исполнение порученных обязанностей и заданий;
3. Планирование действий и поиск «инструментов», средств, с помощью которых команда может достичь поставленных целей. Данная функция распределяется как краткосрочные, так и долгосрочные перспективы в командной деятельности;
4. Политическая деятельность: помимо прямых рабочих целей, определяющих границы первичных обязанностей рабочей группы лидер-политик мотивирует достичь и сторонние цели. Например, выиграть соревнование с другой командой, поставить новый рекорд по скорости или по объему выполнения задач, овладение дополнительными навыками и другие;
5. Функция знатока, эксперта: в основном, когда члены команды зависят от определенной личности, чьи технические навыки и квалификационные знания необходимы для достижения общих целей, вокруг этого человека концентрируется поляризация власти, что лишний раз укрепляет его роль лидера;

6. Функция представителя команды: представление собой всей команды, представление их воли, желаний, интересов и т.д.

7. Функция арбитра: лидер выступает как судья, защитник, прокурор, и утешитель. Лидер пользуется неформальными социальными санкциями, то есть приемами, благодаря которым люди, которые близко знакомы между собой, симпатизируют тем личностям, поведение которых отвечает их требованиям, и недовольны теми, кто не оправдывает их ожиданий;

8. Функция эталона, примера: является моделью поведения для членов команды. Лидер представляет собой наглядный пример того, каким должны быть остальные члены коллектива и как они должны действовать в рабочей ситуации;

9. Функция символа команды. Сильно сплоченный коллектив старается отличаться не только внутренне внутри группы, но и внешне, выделить себя среди остальных рабочих групп. Такие команды стремятся приобрести определенные внешние знаки отличия во внешности и поведении – нашивки, галстуки, значки, прически, ритуалы приветствия. Лидер такой группы начинает выполнять функцию символа. Его имя могут присвоить всему движению и косвенно всем членам этой группы. Ярким примером этого являются религиозные секты и течения, которые носят имена своих основателей довольно долгое время;

10. Функция носителя ответственности: освобождение всех членов команды от индивидуальной ответственности за личные действия и решения;

11. Функция «отца»: настоящий лидер – это концентрация всех позитивных эмоций членов команды, идеальный человек для подражания и чувства преданности. Например, роль «отца» зачастую дает объяснение той беспредельной власти, которую лидеры порой приобретают при некоторых условиях в патерналистической концепции руководства, которая широко

распространена в такой стране, как Япония. Данная функция является собой особую значимость для руководителей низких ступеней иерархии.

12. Функция носителя коллективной вины: в этом случае часто лидера нарекают «козлом отпущения». И на самом деле отрицательный эмоциональный лидер, когда команда выйдет из кризисной ситуации, зачастую становится объектом обвинений и нападок. Это осуществляется в том случае, если коллектив потерял иллюзии относительно настоящих целей и личностных характеристик своего лидера.

Многие социологи считают, что среди вышеназванные функции нелегко разделить на первичные и вторичные, что важность данных функций зависит от различных рабочих факторов коллективной деятельности и т.д.

Для удачного выполнения лидерских функций нужно сформировать необходимые условия восприятия личности лидера остальными членами команды. Неформальный лидер должен восприниматься как «один из нас», такой лидер применяет, решая проблемы коллектива, местоимение «мы», а не «я». Такой человек воплощает в себе нормы поведения, ценности, интересы, символы, миссию и желания, которые имеют особую важность для коллектива.

Одновременно с этим быть лидером в командной структуре может участник команды, но лучший участник команды. Итак, феномен лидерства напрямую связан с личностными характеристиками лидера и остальных членов коллектива. Так как характеристики личности, выделяющие этого человека в рабочей группе, могут не оказаться несущественными в иных социальных группах, статус лидера является функциональным и ситуационным.

1.2 Понятие эффективной команды и ее формирование

Командой можно назвать группу людей, которые имеют необходимую квалификацию в определенной сфере и предельно верных общей миссии и целям деятельности своего предприятия, для достижения которых они вместе взаимодействуют, регулируя и согласовывая свою деятельность.

В создании отдельной команды раскрывается процесс формирования эффективного коллектива. Создание команды дает возможность сформировать сильную связную единицу, имеющую общую устремленность и цель. Необходимо включить координирование членов команды, чтобы увеличить её эффективность. При построении команды нужно раскрыть сильные и слабые стороны отдельных личностей группы.

Построение команды является лучшим выбором для компании, так как давно доказано, что группа рабочих единиц трудится лучше и больше, чем один человек. Несколько людей имеют определённо больше энергии, чем один человек.

Производственная эффективность команды в основном зависит от отношений и настроения работников внутри нее. Сотрудничество при формировании команды имеет максимальное значение. Члены группы имеют различные знания и навыки, которые координируются внутри группы для достижения общей цели, они создают стратегию для решения различных рабочих задач.

Имеется несколько возможных способов формирования эффективной команды. Чтобы грамотно создать компетентный коллектив, нужно четко представлять себе цели и задачи, поставленные перед сотрудниками. Каждому работнику необходимо знать, какими является его задачи внутри группы. Любой работник обладает одной или более определённой способностью, которую можно эффективно использовать, что позволяет достигнуть максимальных результатов для команды. Одной из самых

положительных сторон формирования команды является то, что сотрудники несут большую ответственность за свою деятельность.

В последнее время исследованию формирования команды стали уделять гораздо больше сил и не только корпоративные организации, а также разные институты образования, группы по самоусовершенствованию, социальные предприятия и другие. Командообразование оказывается, как правило, не только увлекательным, но и является фактором объединения отдельных личностей в группе. Это даёт возможность людям расти в социальной сфере, люди разных возрастных групп находят общий язык. Эти навыки и знания помогут им в дальнейшей повседневной жизни.

В нынешнее время в условиях постоянного развития и соревнований работа в команде является самым правильным выбором. Благодаря работе в команде можно многому научиться. В сформированной команде имеется возможность высказаться всем участникам, появляется большая вероятность контактировать с другими участниками группы, делиться знаниями и опытом не только в рабочей сфере, но и в остальных областях.

Формирование команды – это беспристрастный ответ на индивидуальные провалы. Если человек не состоялся в рабочей сфере как отдельная личность, то работа в команде, скорее всего, даст возможность открыть внутри себя новые горизонты и достигнуть необходимых целей. И самое главное эффективная сформированная команда помогает стать увереннее в себе, участники сплоченной команды поддерживают друг друга, мотивируют друг друга, с помощью конкуренции или вдохновения побуждают преодолевать новые высоты.

Итак, в моем понимании, эффективная команда - это такая группа людей, сотрудников, чье количество соответствует необходимому числу для выполнения поставленных задач, в составе которой имеются люди с различными чертами характера, образом жизни и мышления, чьи нормы и правила соответствуют позиции организации и формированию

положительного морального духа, где правильно соблюдены целевые и социальные роли и где нет отдельного доминантного статуса членов группы.

Стоит обозначить ключевые условия формирования команды на начальном этапе:

1. Каждый член команды четко знает цели, ради достижения которых совместно трудится команда.
2. Распределены роли и функции, о которых знает каждый участник группы.
3. Организационная структура команды соответствует масштабам поставленных задач.
4. В группе проработаны стратегии и методы, которые участники готовы совершенствовать в дальнейшем.
5. Предполагается самодисциплина, которая дает возможность использовать правильно время и ресурсы для работы.
6. Имеется необходимое время, место и возможности для обсуждения ключевых вопросов.
7. Члены команды хотят сотрудничать друг с другом, поддерживать друг друга.
8. Команда готова преодолевать преграды и преодолевать трудности на пути к достижению цели.

Необходимые принципы, которые обеспечивают деятельность команды:

1. Сотрудники являются квалифицированными в своей рабочей сфере и готовы решать проблемы, используя свои специфические знания и навыки;
2. В совокупности таланты и навыки участников превышают те же показатели у каждой личности отдельно;

3. Участникам более интересно выполнять поставленные задачи, если они сами могут влиять на рабочую деятельность команды, участвовать в принятии решений ;

4. У каждого из участников есть нереализованный творческий потенциал, который можно использовать для участия в проблемных зонах.

Препятствия к созданию эффективной команды:

1. Неясные или неправильно поставленные цели;
2. Отсутствие координирования деятельности команды;
3. Негативный и подавляющий настрой;
4. Коммуникационная перегрузка;
5. Отсутствие анализа ситуации или неполное ее видение.

Команда является более эффективной при следующих условиях:

1. Координирование деятельности, постановка задач и разработка стратегии в условиях неопределенной среды;
2. Многообразие и размытость критериев отбора стратегических вариаций;
3. Деятельность направлена на одновременную реализацию нескольких стратегий;
4. Есть необходимость координации сложной деятельности;
5. Большой разброс во мнениях сотрудников, касающихся оценки альтернатив стратегии;
6. Присутствие противостояния мнений заинтересованных позиций;
7. Высокая степень сопротивления стратегическим нестабильностям.

Эффективность деятельности рабочей группы зависит от:

1. Контроля количества членов командного состава;
2. Распределения функциональных обязанностей членов группы;

3. Координирования рабочих ролей участников командной деятельности.

Взяв за основы управление этими типами командной работы, можно отслеживать результаты рабочего процесса, повышая эффективность группы и расширяя границы успешности.

Первое: влияние на эффективность деятельности команды с помощью управления количеством членов командного состава.

Опыт большинства управляющих компаний показывает, что слишком большой или слишком маленький количественный состав команды не будет таким эффективным, как наиболее оптимальное для решения задач количество сотрудников в команде, хотя, как правило, стремление как к увеличению численности членов группы, так и к его уменьшению её оправданно. В первой ситуации увеличение числа квалифицированных работников увеличит объемы и количество выполнения задач. Во второй - увеличивается скорость коммуникативных связей между участниками, а соответственно и скорость решения задачи. Самой идеальной позицией было бы стремление к меньшей численности участников, но достаточно большой с уровнем компетентности ее участников для соответствия требованиям решения задач.

Удобнее всего команде, которая состоит из двух участников, так как короче коммуникационная связь. В группе с большим числом участников присутствует неупорядоченность коммуникаций, которая ведет к функциональной разлаженности и возможной растрате времени впустую.

Стоит помнить, что любое взаимодействие между участниками команды включает в себе потенциальную конфликтную ситуацию, с повышением командного состава появляется высокая вероятность организационных проблем.

Если численность в команде становится слишком большой, стоит разделить ее на некоторые подгруппы, после этого предоставить каждой

подгруппе отдельную часть задания и сохранить общее управление группой. Если не организовать данное разделение, то группа разделится сама на неформальные подгруппы, основываясь, например, на симпатиях друг к другу. Это затрудняет контроль и организацию выполнения задачи и снижает результативность работы группы. Соответственно лучше контролировать процесс деления команды на подгруппы, четко представляя решение командных задач.

Второе: влияние на эффективность деятельности команды с помощью распределения функциональных обязанностей членов группы.

Эффективность командной деятельности значительно зависит от личных качеств членов команды и их взаимоотношений. Необходимо, чтобы любой участник мог применить свои навыки и способности на достижение командных целей.

Стоит часто оценивать соотношение между уровнем достижения результатов команды и необходимый уровень компетентности для того, чтобы своевременно заметить грядущие проблемы и успеть реорганизовать соответствующие функциональные обязанности, устроить необходимые тренинги и т.п.

Третье: влияние на эффективность деятельности команды с помощью координирования рабочих ролей участников командной деятельности.

При отборе людей в команду обычно мы учитываем их опыт, навыки, знания, проще говоря – уровень квалификации, но для формирования эффективной команды следует включить в критерии отбора и личностные качества участников.

В рабочей деятельности команды сотрудники в основном выполняют роли двух видов: командную, в основе которой заложены особенности личностей команды и функциональную, которая базируется на профессиональных квалификациях сотрудников.

Я думаю, что стоит выделить девять основных командных ролей. Практика показала, один участник команды может и чаще всего исполняет не одну, а несколько ролей. Каждая роль необходима к применению в определенные временные рамки и наиболее максимально использована для эффективности рабочего процесса. Например, в начале работы для разработки стратегии требуется креативность, новые идеи, гибкость ума, то есть нужен «мыслитель».

Естественно, извлечь максимум полезных свойств из ролей команды, все участники группы должны знать специфику ролей своих коллег. Ясно, что для этого стоит добиться атмосферы доверия и сплоченности. Зачастую в современных организациях сталкиваются с дисбалансом командных ролей, соответственно приходится работать с тем, что есть, поэтому существует вероятность постоянной текучести кадров.

Командные роли можно представить в виде таблицы 1.

Роль	Качества участника роли сотрудника и его вклад в работу группы	Возможные отрицательные стороны
Мыслитель	Направление в творческую сторону, развито воображение, креативность, инновационное стремление. Генератор идей и нестандартного мышления в команде.	Медлительность в принятии решения относительно выбора новой идеи, нехватка опыта и коммуникативного общения, эмоциональная неустойчивость
Исполнитель	Исполняет идею в действие. Воплощает решения во вполне исполнимые задания. Создает упорядоченность в действиях команды	Нехватка гибкости в мышлении. Трудность с восприятием идей. Нежелание перемен.
Доводчик	Отличается усидчивостью и добросовестностью. Контроль за полнотой и своевременностью выполнения заданий.	Излишняя взволнованность состоянием рабочего процесса. Неумение делегировать полномочия. Излишнее эмоциональное переживание из-за

		несерьезного отношения к выполнению его задач с внешней стороны
Оценщик	Держится позиции беспристрастного анализатора рабочей ситуации, точность в оценках, широта мировоззрения относительно возможностей решения задач. Отрицания воздействия мотивации и эмоциональной поддержки	Несклонность к творческому мышлению. Желание подавить инициативу коллег.
Исследователь ресурсов	Качественный дипломат, развиты коммуникационные навыки. Владеет искусством импровизации, искатель благоприятных возможностей. Позитивный настрой, общительность.	Неустойчивость интереса, зависит от настроения и энтузиазма. Необходим внешний контроль. Переменчивость в выборе задач.
Формировщик	Целеустремленность, ориентир на решение задач, мотивация побуждение к стремлению всей группы. Ориентир на превосходство, динамичность, энергичность, высокая работоспособность.	Легко впадает в состояние раздражительности и разочарования. Отличается нетерпением и импульсивностью. Неприятие нечетких формулировок и нерешительность позиции в поведении
Коллективист	Поддерживает гармонию во взаимоотношениях коллег и способствует разрешению конфликтов. Внимательный слушатель, чуткий собеседник, отсутствие излишней самоуверенности	Нерешителен в критической ситуации, желание избежать их, может помешать решительной позиции в необходимый для этого момент
Председатель	Четко озвучивает цели во время споров, держится позиции ведущего, направленность на эффективность принятия решения. Развиты коммуникативные и лидерские	Действия этого человека схожи с манипуляциями, стремление делегировать полномочия. Зачастую принимает на себя достоинства всей своей группы

	качества	
Специалист	Имеет редкие таланты, качества и навыки. Способность концентрации усилий, стремление к цели. Желание брать на себя инициативу полноценная отдача работе	Необходим только в специфических областях работы. Часто необщителен. Слеп к большим перспективам, нацеливаясь на мелкие задачи

1.3 Формы и этапы образования команды

В данном случае командообразованием является развитие группы из формально утвержденной руководством в команду с собственной субкультурой. Итак, научно выделяют пять этапов данного развития:

1. Адаптация. Данный этап охарактеризован анализом зоны ответственности и ознакомления членов команды. На этом этапе команда разрабатывает стратегию и способы решения задания. Личностное взаимодействие между участниками осторожное, они проверяют друг друга, стараются ориентироваться относительно поведения и деятельности друг друга и ищут приемлемые нормы поведения в группе. Отношение участников группы формально принужденные и настороженные. На этом этапе не стоит ожидать от команды высоких результатов, так как сотрудники еще не знакомы друг с другом, а соответственно не сплочены.

2. Группирование. Данный этап охарактеризован созданием подгрупп, объединяющихся по интересам и симпатиям. Члены команды эмоционально противодействуют требованиям, которые предъявлены им в содержании целей, происходит несовпадение личных мотиваций участников с командными целями и задачами. Эмоциональной реакцией коллектива на давление является разделение на подгруппы. И все же объединение всех членов подгрупп происходит вокруг лидера, некритично воспринятого со стороны отдельных участников команды.

3. Кооперация. В этот момент происходит осмысление решения задач, тяга к достижению целей. Общение участников становится более открытым и увлеченным, чем на прошлых стадиях, появление сплоченности, групповой солидарности. Индивидуум впервые ярко испытывает чувство «мы». Главным на этой стадии является групповая организованность, направленность действий команды, готовность к достижению целей, хотя психологические связи лишены ярковыраженности.

4. Нормирование деятельности. Данный этап охарактеризован социальным групповым взаимодействием. Личностные отношения участников становятся тесными, главной чертой этого этапа становится эмоциональная активность группы. Характерная черта этого этапа – отсутствие интергруппового движения. Команда становится сплоченной, высококвалифицированной единой в социальном отношении. Команда превращается в группу-автономию, охарактеризованную замкнутостью на достижении своих целей.

5. Функционирование. Данный этап можно охарактеризовать как этап принятия решений, в основе которого лежит осмысленное стремление к успешному достижению цели. Этап связан с образованием ролевой структуры группы, то есть образованием функциональных ролей членов команды, благодаря которым происходит успешное продвижение к цели. Команда готова к открытому проявлению и разрешению конфликта. Присутствует признание разнообразия подходов и стилей решения задач. На этой стадии команда отличается высоким уровнем социальной организованности, психологического единства и квалифицированности.

6. Расформирование - этап, который нельзя, я думаю, считать этапом командообразования, но следующим этапом развития. В последствии распадаются даже самые успешные и сплоченные группы., социальная интенсивность взаимоотношений которых снижается.

Существуют также различные траектории развития команды, охарактеризованные субкультурным направлением команды.

Траектория развития команды с субкультурой «Клик». Для такой команды являются главными социальные взаимоотношения внутри группы, комфортная психологическая зона, благоприятные эмоциональные отношения в группе, и только потом уже достижение целей. Что приводит к тому, что приоритетом является эмоциональная область развития, на основе

которой команда проходит этапы адаптации, группирования, а затем нормирования. К остальным этапам развития команда приходит тогда, когда имеется стойкая необходимость в погружении в функциональную деятельность. Группа будет готова перейти к достижению целей только после того, как члены группы поймут, что им комфортно и уютно вместе сотрудничать. Траектория развития команды с субкультурой «Клик». Данная команда абсолютно доверяет своему лидеру. Лидер «Клика» на первичной стадии предприятия - это личность, которой доверяют и внутренне следуют за ним. Он имеет влияние исключительно благодаря своему видению будущей ситуации. Команда не обладает жесткой внутренней структурой. Лидер помогает своим сотрудникам, в том числе, и распределять общие ресурсы, учитывая видение и мнение лидера. Обычно границы команды размыты, и в критической ситуации команда быстро разделяется на подгруппы.

Участники команды в основном преследуют свои интересы и цели, соответственно присутствует здоровая внутренняя конкурентоспособность. Главными ценностями в группе являются креативность индивидуумов, инновационная направленность действий, желание разработки новых проектов и стремление к достижению новых целей, согласованных с мнением лидера. Отсутствие строгих регламентов колеблется в зависимости от устремлений лидера.

Траектория развития команды с субкультурой «Комбинат». В команде соблюдена традиционная иерархия, основой психологической сферы является полное подчинение участников сильному лидеру, формальному руководителю или внешнему заказчику. Для сотрудников этой команды важна точность поставленных целей и строгое следование стратегии к ее достижению. Командные цели важнее целей индивидуумов группы. В противном случае члены группы испытывают эмоциональный дискомфорт и волнение за свое рабочее место. Принятие решение оперативно, лидер

принимает решение относительно стратегии решения задач, обладает полной властью и организует нормы взаимоотношений между сотрудниками. Выполнение задач строго контролируется лидером. Так как сфере коммуникаций не уделено внимания, команда после адаптации сразу переходит к решению задач. При ускоренном нормообразовании, строгому следованию правил и распределению деятельности, которые жестко отслеживаются, группа быстро переходит к этапу функционирования, и только при столкновении с проблемами на эмоциональном фоне, например, при возникновении конфликта, команда может прийти к решению вопросов коммуникации.

Траектория развития команды с субкультурой «Кружок». Данный этап отличен четким распределением функциональных ролей и полномочий, каждый сам определяет рамки собственной компетенции, распространена нормализация взаимодействий сотрудников. Нормы и правила определены не формальным путем, а по согласованию команды. В дальнейшем данными нормами и стандартизированными процедурами регулируется вся рабочая деятельность группы. Основными ценностями являются синхронизация, отработанная рабочая система действий, предупреждение результатов, которая переходит в достижение целей. Все члены команды чувствуют себя вовлеченными в процесс и идентифицируют себя с компанией. Каждый участник группы реализует свои функции почти автоматически, подходя к этому вопросу с полной ответственностью. Сотрудники чувствуют защищенность, интерес для собственного развития, преувеличения знаний и улучшения навыков до автоматизма. Руководитель минимально вмешивается в рабочий процесс, просто регулируя деятельность сотрудников и задавая цель, потому как деятельность членов команды развивается сама собой. Основной функцией лидера является функция «наставника» или «регулирующего», который обеспечивает социальную связь между сотрудниками.

После этапа адаптации участники группы самостоятельно определяют свою зону ответственности, функциональную деятельность, к которой незамедлительно приступают, плавно переходя к этапу функционирования. Не стоит забывать, что деятельность сотрудников происходит в сочетании правилами и принципами внутри группы. И только после данных действий происходит налаживание эмоциональной области.

Траектория развития группы с субкультурой «Команда». В данном случае приветствуется открытое обсуждение рабочих вопросов, качественная информативная циркуляция. Цели компании определены успешностью индивидуальных целей. Внимание сотрудников нацелено на достижение определенных результатов, для этого происходит объединение членов команды, которые совмещают свои ресурсы и постоянно контролируют сроки решения задачи для получения положительного результата своей деятельности. Участники данной группы взаимозависят друг от друга. Лидер содействует коммуникации между работниками, помогает групповому воздействию и сотрудничеству.

Внутри компании группы формируются для выполнения определенных рабочих задачи и переформируются по мере необходимости. Для создания рабочей обстановки такой группы необходима рациональная структура, обеспечивающая высокую степень квалификации сотрудников. Влияние руководителя основано на компетентности и квалификации, ему необходимо быть уверенным в членах группы и в себе. Идеальное сочетание контроля действий команды и независимости индивидуумов. В группе приветствуется желание постоянно развивать любые возможные способности членов команды в любой рабочей области.

Команда последовательно развивается от этапа адаптации до этапа функционирования.

Глава 2. Анализ роли лидера в создании эффективной команды на примере Закрытого акционерного общества «Русская телефонная компания».

2.1 Характеристика особенностей труда сотрудников салонов связи на примере ЗАО РТК.

ЗАО ртк была сформирована в 2001г. Данная компания является дочерним предприятием ОАО «МТС» и выполняет функцию управления и продвижения монобрендовой розничной сети оператора МТС.

В подчинении ЗАО РТК уже более 5 тысяч салонов связи, в том числе партнерские франчайзинговые офисы продаж.

Основная группа товаров – телефоны, аксессуары и SIM-карты оператора МТС.

Компания развита во всех регионах Российской Федерации и число салонов только растет. Численность сотрудников ЗАО РТК по данным на начало 2016г. 25118 человек.

В нынешнее время технологии привели нас к тому, что сотовый телефон стал являться постоянным и даже больше того необходимым атрибутом в нашей жизни. На данный момент телефон стал не только средством общения, но и карманным финансистом, телевизором, аудио- и видеоплеером, книгой, навигатором и т.д.

Все большее количество людей становятся, зависимы от технических возможностей телефона в профессиональном смысле. На данный момент ЗАО РТК может предложить любые варианты телефонов, на любой вкус, аксессуары к ним, страхование а так же широкий выбор тарифных планов.

Как правило, клиент, приходя в салон связи трудно ориентируется в таком разнообразии услуг и предложений. В таких случаях предусмотрена помощь со стороны продавца-консультанта, точным названием которого в ЗАО РТК является «Специалист офиса продаж».

Большинство покупателей, заведомо, точно сами не знают своих предпочтений, поэтому задача специалиста выявить потребность клиента,

проявить доброжелательность, проконсультировать клиента по интересующим его вопросам, снять возражение о «мифах» товара если таковые имеются (например, что телефоны Самсунг более подвержены поломкам нежели телефоны других производителей). Таким образом специалист помогает клиенту прийти к наиболее оптимальному для него выбору, увеличив при этом вероятность дальнейших приобретений клиентом именно в этой компании.

Целью работника офиса продаж является найти баланс между удовлетворением потребностей клиента и интересов компании.

Основные должностные обязанности сотрудников офиса продаж:

- Продажа услуг сотовой связи;
- Помощь клиенту при использовании услуг сотовой связи (замена SIM-карт, подключение/отключение услуг и прочее);
- Продажа телефонов и электронных устройств;
- Технические услуги по обслуживанию электронных устройств (копирование данных, настройка электронных устройств и т.д.);
- Оплата услуг сотовой связи, авиабилетов, пополнение электронных кошельков и прочее;
- Консультации по дополнительным вопросам;
- Продажа аксессуаров, дополнительных услуг (страхование жизни, электронного устройства), спутникового TV и т.д.;

Исходя из этого компания давно пришла к выводу что качественным обслуживанием может быть только благодаря обширной системе мотивации, стимулирования труда сотрудников.

На данный момент компания ЗАО РТК все больше зависит от качества обслуживания клиентов. В силу обширной конкуренции на российском рынке разница в ассортименте салонов связи розничных операторов небольшая. Предложения, бонусы, новшества конкурентов очень похожи

между собой. Соответственно компания движется в направлении расширения спектра услуг, а не количества клиентов.

Необходимо очертить некоторую специфику труда, которая учитывалась при формировании системы самообслуживания:

- Процесс продаж - это сложное действие, включающее в себя не одну стадию и индивидуальный для каждого клиента подход;
- Ненормативность времени при обслуживании клиентов;
- Необходимость постоянного обновления информации, которой обладает сотрудник, ориентация на самообразование и повышение квалификации;
- Изменчивость клиентопотока по зависимости от различных факторов (погода, сезонность, расположение офиса продаж и т.д.);
- В условиях низкого клиентопотока повышается уровень конкуренции между специалистами офисов продаж;
- Обязательное соблюдение нормативов продаж (чек-лист);

Проверки методами «тайный покупатель», мониторинг деятельности сотрудников руководителями высшего звена и так далее.

И так, с учетом данной специфики деятельности сотрудников офиса продаж можно выделить базовые принципы стимулирования труда.

Компания пришла к выводу, что наиболее эффективной является комбинированная оплата труда: оклад и премиальная часть. Таким образом, стремление сотрудников увеличить свой собственный доход, равно стремлению к увеличению доходов компании. Фиксированная и премиальная часть работников так же зависит от уровня в должностной иерархии на предприятии. Чем выше должность, тем больше оклад, но меньше премия, потому как существует разделение функциональной деятельности у продавца и менеджера.

Чёткость в определении объемов оплаты труда дает понимание сотрудникам в размере получаемой ими премии. Это мотивирует на достижение определенных целей и способствует чувству справедливости.

Для выделившихся специалистов офиса продаж, чьи результаты преимущественно отличаются, от остальных таких же сотрудников в превосходящую сторону предусматриваются дополнительно возможные формы стимулирования: бонусы, награждения, попадание в список лучших сотрудников компании и прочие.

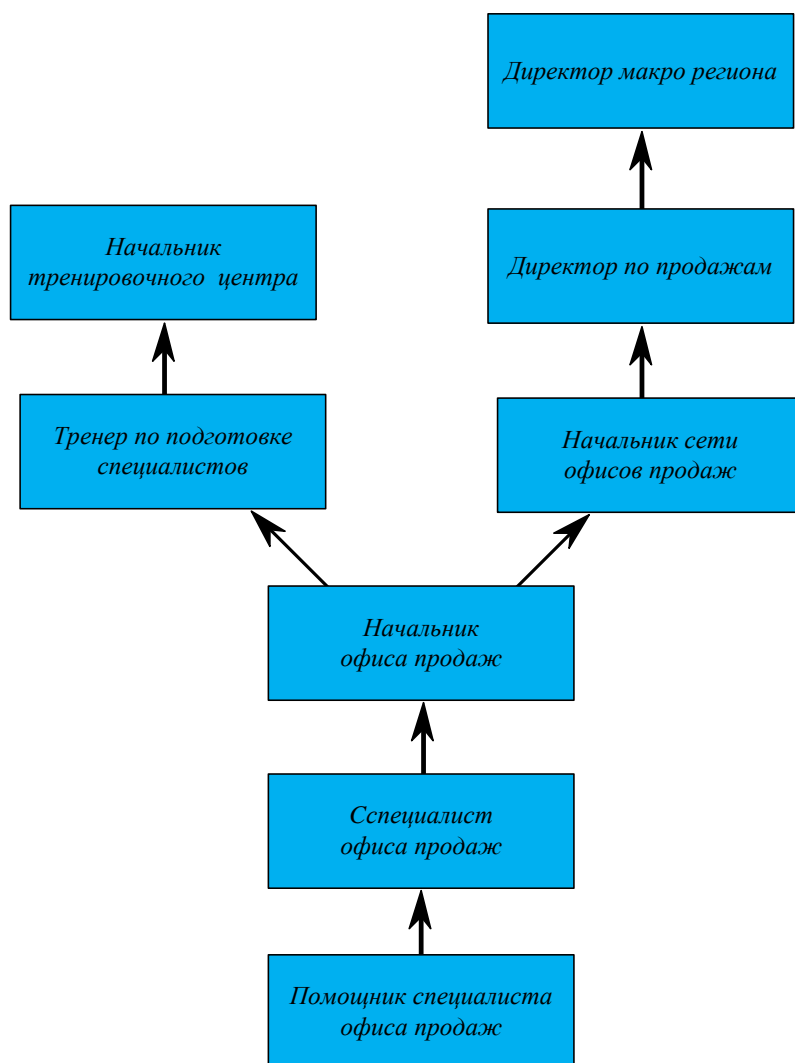
Одним из эффективных способов мотивации сотрудников является «Тренировка». Это соревнование между офисами продаж и региональных подразделений. Компания устанавливает норму часов для выполнения эффективных продаж на определенный товар. Офис, продавший данного товара на большую сумму, относительно других офисов продаж – выигрывает «тренировку». Данному офису компания обязуется выплатить отдельное, ранее оговоренное в условиях «тренировки» денежное вознаграждение.

Специалист офиса продаж так же может оценить объемы своей премии, уровень продаж в режиме реального времени. Это дает дополнительную мотивацию для соревнования между сотрудниками офиса продаж.

В ЗАО РТК в настоящее время, все больше усилий вкладывают в мотивации связанные с карьерным ростом сотрудников. При выборе кандидатов на рабочие места управление компании предпочитает энергичных, инициативных, нацеленных на достижение целей личностей, которые хотят подняться по карьерной лестнице вместе с компанией. Розничная сеть офисов продаж с каждым днем расширяется, по этому любой человек может не только начать работать в компании, но и построить свою карьеру. Начальная ступень – помощник специалиста офиса продаж – стажер. На работу принимают людей различного возраста от 18 до 45 лет, образование кандидатов должно быть не ниже среднего. В компании

специально разработана программа с помощью, которой у каждого есть шанс пройти по всем ступеням карьерной лестницы.

Рис 1. Карьерная лестница по программе ЗАО РТК



Для продвижения по карьерной лестнице сотрудники выполняют различные условия:

- Отдельные собеседования в различных отделениях компании;
- Обеспечение стабильно высоких показателей;
- Активные победы в Тренировках;
- Прохождение испытательного срока;
- Одобрение сотрудников СБ (службы безопасности);
- Одобрение непосредственным руководителем и прочее.

Особое внимание предприятие уделяет составлению социального пакета, в том числе и виды личного страхования.

Так же компания предоставляет «бонусы» в виде так называемых «скидок сотруднику». По условиям компании скидка предоставляется любому сотруднику компании на определенную сумму и товар утвержденную компанией.

С учетом данного анализа можно выявить определенные достоинства системы стимулирования работников ЗАО РТК:

- Многосторонне развита бонусная система;
- Возможность карьерного роста;
- Сотрудник сам влияет на свою заработную плату с помощью премиальной части оплаты труда;
- Различные льготы и весомый социальный пакет создает ощущение стабильности для сотрудников;

И все же в данной системе имеются и недостатки:

- Слишком сложная система схемы премирования (тяжело воспринимается сотрудниками ЗАО РТК);
- Премияльная часть сотрудника, так же зависит от общего выполнения плана офисом продаж, что мешает точному определению размера своей зарплаты;
- Премияльная часть сотрудника зависит от факторов, не зависящих от самого сотрудника (расположение офиса продаж);
- Отсутствие стабильности размера заработной платы.

2.2 Анализ роли лидера в формировании эффективной команды на разных этапах развития.

Исходя из предложенной компанией программы стимулирования труда, можно прийти к выводам относительно критериев оценки эффективности команды. Для того, чтобы их определить необходимо отметить основные показатели эффективной работы команды:

достижение целей каждым членом команды, удовлетворение интересов участников;

достижение целей компании, решение задач, поставленных компанией перед командой;

усиленное социальное взаимодействие в группе.

В качестве объекта наблюдения я решила взять один из офисов продаж с наименованием F550.

Состав коллектива, необходимого для обеспечения работы данного офиса продаж состоит из пяти человек, одним из которых является менеджер салона, назначаемый управляющим сетью офисов продаж.

В ниже представленной таблице 1 указаны возраст и опыт участников коллектива.

Таблица 1. Опыт работы сотрудников офиса продаж F550.

ФИО	Должность	Опыт работы в сфере оказания услуг	Опыт работы в АО РТК	Опыт работы менеджером
Чащевой Кирилл	менеджер	5 лет	2 года	1 год
Салтыков Алексей	квалифицированный специалист (заместитель менеджера)	2 года	1,5 года	-
Кокоунин Максим	специалист	-	1 мес.	-
Калыбаев Салыбек	специалист	-	1 мес.	-
Виктория	специалист	-	1 мес.	-

Набор специалистов в данный ОП происходит случайным способом, так как ОП был впервые представлен на рынке операторских услуг в январе 2016 года.

Этап 1. Адаптация команды. Общая характеристика ситуации: так как салон связи только открыт — наблюдается низкий уровень клиентопотока, производственная деятельность практически отсутствует.

Деятельность участников социальных событий: коммуникационные связи очень непрочные, участники группы незнакомы друг с другом, вследствие чего не поддерживают активное общение. Основная часть сотрудников весьма некомпетентна в своих непосредственных обязанностях, поэтому они вынуждены обращаться к более опытным коллегам. Присутствует осторожность во взаимодействии между сотрудниками. Работники с меньшим количеством опыта менее уверены в себе, нежели участники команды с большим опытом работы. Участники команды ищут точки соприкосновения друг с другом, пытаются установить приемлемые правила поведения.

Квалификация более опытных работников позволяет им выделить большую зону ответственности и взять на себя обучение менее опытных коллег.

Поведение руководителя на этапе Адаптация: на данном этапе руководитель является эпицентром взаимосвязи в группе, он занимается координацией деятельности участников группы. Для понимания целей команды и постановки задач перед каждым подчинённым, менеджер мотивирует своих сотрудников, разъясняя действие схемы премирования. Как следствие — сотрудники понимают сложный механизм системы оплаты труда, чётко осознавая какое вознаграждение они получают исходя из результатов своей рабочей деятельности.

Менеджер обучает подчинённых, используя свой личный пример, а также пример сотрудника с большим опытом работы. Также он ставит задачи, соразмерные уровню компетенции, после выполнения которых работникам будет необходимо дать отчёт по результатам и эффективности своей рабочей деятельности. При этом менеджер контролирует соблюдение

регламентов компании, а также правил техники безопасности. На данном этапе руководитель поставил себе следующие задачи:

1. Дать понимание работникам целей их работы, за что они получают большее денежное вознаграждение, тем самым простимулировав рабочую деятельность сотрудников;
2. Обеспечить сотрудникам возможность работать самостоятельно и нести ответственность за свою деятельность;
3. По мере роста компетенции сотрудников делегировать некоторые свои рабочие функции и равномерно распределить между ними их роли и обязанности.

Вывод: на данном этапе команда не может считаться эффективной по причине того, что работники не сплочены. Роль лидера на данном этапе является ключевой, потому что только благодаря ему на данный момент команда взаимодействовать между собой и продвигаться к достижению целей.

Распределение обязанностей и контроль за их исполнением, обучение, помощь в критических ситуациях берёт на себя лидер.

Этап 2. Группирование. Общая характеристика ситуации: популярность офиса продаж становится значительно выше, клиентопоток увеличивается с каждым днём. Офис продаж становится объектом первичного внимания со стороны вышестоящего руководства, проверки деятельности сотрудников, отслеживания выполнения задач команды, контроля деятельности лидера команды.

Деятельность участников социальных событий: отслеживание коммуникационных связей, совпадение интересов сотрудников приводит к сплочению коллектива. Появляются симпатии к успехам друг друга. Члены команды делятся на мелкие подгруппы исходя из совпадения интересов или же наоборот — по совпадению негативных реакций в отношении к определённой ситуации или объекту. Сотрудники принимают на себя

большую долю ответственности за свою рабочую деятельность. Менее опытные участники команды увереннее взаимодействуют с клиентами благодаря повышению уровня компетенции. Каждый сотрудник знает свою зону ответственности, функционал, приведенный план по выполнению задач как всей командой, так и собственный индивидуальный.

Поведение руководителя на данной стадии: лидер освобождает себя от надобности постоянного контроля индивидуальной деятельности каждого сотрудника по отдельности. Он дает возможность команде напрямую налаживать коммуникационные связи между собой в рабочей деятельности для будущего совместного достижения командных целей. При этом лидер не прекращает полностью контролировать действия сотрудников, он просто перемещает свое внимание с деятельности отдельных сотрудников на координирование взаимодействий всех членов команды.

Вывод: данная стадия отличается тем, что в команде налаживается взаимодействие работников, повышается их квалификация, но эффективность всё ещё невелика по причине несамостоятельности и невозможности полноценного выполнения задач коллектива и компании.

Роль лидер всё ещё является значительной ввиду того, что основной его обязанностью является контроль взаимодействия участников группы и отслеживание их деятельности.

Этап 3. Кооперация. Общая характеристика ситуации почти идентична предыдущей, за исключением наличия во время данной стадии повышенного трафика клиентов в праздничные дни, что заметно облегчает коллективу выполнение поставленных задач, поставленных руководством.

Деятельность участников событий: команда переосмысливает стратегию выполнения задач в связи с появлением нового ощущения сплоченности. Коммуникационная связь сотрудников налажена, члены группы открыты и увлечены деятельностью, индивидуальные цели сотрудников совпадают с командными. Впервые группа проявляет

организованность действий, направленную на достижение целей. Атмосфера доверия и сплочённости позволяет сотрудникам получать эмоциональное удовлетворение от взаимодействия друг с другом. Начинают проявляться психологические особенности каждого из членов группы.

Лидер продолжает контролировать результативность команды в целом и каждого сотрудника в отдельности. Появление независящего от лидера фактора повышенного клиентопотока дало лидеру возможность ещё раз простимулировать подчинённых напоминанием о премиальной части заработной платы, которая зависит от усилий самих работников в обслуживании клиентов. Также, учитывая увеличение объёма работы, лидер вынужден более резко обозначить контрольные точки, то есть распределить роли между сотрудниками исходя из личностных характеристик каждого из них; усилить контроль ответственности и выполнение всех функциональных обязанностей, возложенных на подчинённых. Не стоит забывать, что вышестоящее руководство активно требует отчётность от менеджера в критической ситуации.

Исходя из опроса менеджера я привела ниже таблицу 2, где описаны личностные характеристики сотрудников F550, их достоинства и недостатки, повлиявшие на распределение ролей и функциональных обязанностей с точки зрения менеджера Кирилла Чащевого.

Таблица 2. Описание сотрудников офиса продаж F550 и их ролей.

Фамилия Имя	Роль	Личностные характеристики	Достоинства	Недостатки	Функциональные обязанности
Шахматова Виктория	Исполнитель Оценщик Коллективист	Исполнительность, ответственность, медлительность, обаятельность, добродушие, грамотная речь, аккуратность, неконфликтность, творческое мышление, пунктуальность, отсутствие вредных привычек, уравновешенность, нерешительность, неуверенность в себе	Легко справляется с решением административных задач, качественное ведение отчетной документации, поддержание чистоты на рабочем месте, внимательный слушатель, поддержание гармоничных отношений в коллективе, создает бесконфликтную атмосферу, не требовательна к стимулированию платы труда, создает впечатление надежного и трудолюбивого сотрудника, который всегда будет следовать нормам и правилам компании.	Невыполнение индивидуальных планов, в силу недоверия в систему стимулирования оплаты труда, неспособность повлиять на решение клиента, избегание конфликтных ситуаций приводит к невыполнению своих прямых обязанностей, пытается делегировать их более инициативному сотруднику (например обслуживание недовольного клиента), тем самым создает себе репутацию не компетентного работника, в критической ситуации бесполезна.	Выполнение административных задач на офисе продаж, и простейших задач по обслуживанию клиентов, участие в коммуникативной связи коллектива, вносит гармоничность в социальных отношениях коллег.
Салыбаев Колыбек	Исполнитель Исследователь ресурсов Формировщик	Упорядоченность действий, коммуникабельность, энергичность, целеустремленность, легкообучаемость, инициативность, исполнительность,	Ориентируется только на успешное решение задач, тем самым стимулируя остальных членов команды, высокая работоспособность, постоянное поддержание позитивного настроения, исполнение любой идеи в действие, оперативность	Не устойчивое настроение в зависимости от энтузиазма, неприемлем к нечеткости поставленных целей, несоблюдение регламентов и этических норм компании, готов добиваться целей любой ценой, создание	Выполнение прямых продаж, обслуживание клиентов, стимулирование мотивации других сотрудников своим примером, целью является – перевыполнение индивидуального плана, что дает команде большие

		<p>презентабельность внешнего вида, артистизм, доброжелательность, нетерпеливость, жадность, отсутствие этических норм, узость мышления, конфликтность, неумение работать в команде</p>	<p>достижения целей, создает конкуренцию среди специалистов своего офиса продаж, тем самым мотивируя коллег к достижению индивидуальных целей, является ярким примером для окружающих сотрудников</p>	<p>конкуренции между сотрудниками офиса продаж, вызывает конфликт, нежелание работать в областях за которое предусмотрено бонусное и финансовое вознаграждение, (административный блок, сервисное обслуживание)</p>	<p>возможности для решения ее задач. В коллективе создает атмосферу целеустремленности, динамичности, позитивного настроя.</p>
<p>Кокоунин Максим</p>	<p>Мыслитель, исследователь ресурсов, оценщик</p>	<p>Общительность, отзывчивость, самодостаточность, коммуникабельность, стремление к саморазвитию, организованность, внимательность, инициативность, высокая работоспособность, несоблюдение этических норм, конфликтность, импульсивность, нетерпеливость, недисциплинированность</p>	<p>Стремление к созданию новых идей и развитие нестандартного мышления в команде, поиск благоприятных возможностей для решения задач, присутствие позитивного настроя, стремление к оперативному достижению целей, быстро налаживает контакт как с коллегами так и с потенциальными покупателями, настойчивость в преодолении препятствий, решителен в своей деятельности.</p>	<p>Тяжело поддается влиянию руководителя, присутствует упрямство, несоблюдение субординации, перепады настроения снижают производительность, склонность к конфликтам, ставит под сомнение систему стимулирования труда, замедление положительной реакции на необходимые коллективу полезные предложения, неспособность предвидеть развитие событий</p>	<p>Способен выполнять любые задачи, как при обслуживании клиентопотока, так и в решении задач административного блока, с тем расчетом, что есть необходимость постоянно контролировать деятельность данного индивидуума и ставить контрольные точки времени. Универсальный работник, который сам ищет возможные способы достижения как индивидуальных целей так и решение задач команды. В социальных отношениях всегда готов прийти на помощь своему коллеге.</p>

Салтыков Алексей	Мыслитель Председатель Специалист Доводчик	Аналитический склад ума, хорошая память и восприимчивость информации, инновационное мышление, ответственность, усидчивость, уверенность в собственных позициях, грамотная речь, эмоциональная устойчивость, высокая работоспособность, честность, доброжелательность, коммуникабельность, инициативность, трудолюбие	Способен быстро обучаться, легко запоминает новую информацию, ищет новые пути решения задач, в силу опыта играет роль наставника, как обладатель специфических знаний играет роль «знатока». Полная отдача работе, способен принимать на себя большие нагрузки. Четко анализирует ситуацию, контролирует процесс деятельности коллектива и себя в отдельности. В критических ситуациях спокоен, но решителен. Неконфликтен. Направленность на эффективное принятие решений и озвучивание их команде.	Так как инициативен зачастую берет на себя слишком большую нагрузку, пытаюсь работать во всех направлениях и за всех может не успевать вовремя или вообще не получать результат. Не способен делегировать полномочия или игнорировать просьбы о помощи, а потому зачастую трудно расставляет для себя приоритеты. Есть вероятность профессионального «выгорания». Желание превосходства над другими сотрудниками зачастую приводит к разочарованию, падению настроения из-за неудач.	Назначен заместителем менеджера в силу своих способностей видеть картину в целом, проводит обучение новых специалистов и контролирует их деятельность. Уверенно чувствует себя в любой области, такой как административный блок (фотоотчет, мониторинг конкурентов, заполнение отчетной и кредитной документации и т.д.) или прямое обслуживание клиентов. Способен направить рабочий процесс на прямое достижение целей. Быстро и оперативно реагирует на проблему в критической ситуации.
---------------------	---	--	--	--	---

Вывод: на этой стадии произошли значительные изменения в функциональной области группы. Руководитель определил роли и возможности каждого из членов команды. Наконец-то каждый участник ассоциирует свою рабочую деятельность с общей деятельностью группы, то есть присутствует определение «мы». Все сотрудники впервые стали использовать свои способности и навыки в одном едином направлении. Используя это развитие событий, лидер сумел найти место и роль для каждого члена команды что бы он стал чувствовать себя частью большого механизма, движущегося в сторону достижения общих целей.

Этап 4. Нормирование деятельности.

Общая характеристика ситуации: нормализация трафика клиентопотока, салон связи еще не обладает уровнем «среднепроходимого», но становится узнаваем среди постоянных клиентов, пользующихся услугами оператора.

Деятельность участников событий, название этапа, говорит само за себя. Социальное взаимодействие членов команды позиционирует себя как абсолютно единое целое. Личностные отношения внутри группы очень тесны, проявляется яркая эмоциональная динамика группы. Группа становится сплочённой, автономной рабочей единицей, интересы которой замыкаются на достижении целей команды.

Поведение лидера на этом этапе становится менее интенсивным с внутренней стороны группы. Так как команда в функциональном смысле становится самостоятельной рабочей единицей, лидер уже не испытывает необходимость постоянного контроля деятельности членов группы и всей команды в целом. Лидер позволяет участникам самим нести ответственность за обще групповые действия. Таким образом, у лидера возникает преимущество в виде высвобождения времени для получения дополнительной информации и ресурсов, повышения собственной

квалификации и внешних ресурсов для группы а так же планирования внешнего взаимодействия с другими командами и членами организаций.

Этап 5. Функционирование группы.

Общая характеристика: салон связи является полноценной ячейкой получения прибыли компании ЗАО РТК.

Данный салон под пристальным вниманием высшего руководства. Как и все остальные F550 больше не имеет статуса «нового салона», а потому не может обосновать возможные будущие неудачи с помощью данного аргумента.

Деятельность участников события. Система ролей, которую установил менеджер, вошла в использование. Члены группы успешно приступили к выполнению своих функциональных обязанностей. Участники команды имеют право голоса для разрешения критических или конфликтных ситуаций. Поддерживается стремление к нововведениям и изменениям подходов к рабочей деятельности. Каждый член группы ясно представляет цели компании, способы решения задач как своих, так и организации. Группа отличается высокой социальной организованностью, повышенным уровнем квалификации, и являет собой единое психологическое братство.

Роль и поведение лидера на данной стадии: в этом случае руководитель меняет свою роль «участника» на «управляющего», большинство вопросов как административных, так и профессиональных решаются без участия главы группы, команде не требуется вмешательство со стороны лидера в преодолении критических ситуаций и технических трудностей.

Основными задачами лидера на данном этапе являются:

1. Поиск внешних ресурсов, необходимых для отлаженной работы всех коллег;
2. Прямое взаимодействие с внешними сотрудниками СБ (службы безопасности), бухгалтерии, высшего руководства и прочими сотрудниками вне офиса. Лидер становится формальным представителем группы;

3. Лидер собирает конечную информацию о результатах деятельности, достигнутых целях команды;
4. Лидер несет ответственность за результаты группы перед вышестоящим руководством;
5. Лидер распределяет меры ответственности между членами команды, как за невыполнение своих отдельных задач, так и задач поставленных всей команде.
6. Руководитель, так же, как и все сотрудники компании занимаются повышением квалификации, саморазвитием для увеличения своих шансов на продвижение по карьерной лестнице.

Глава 3. Разработка рекомендации по улучшению рабочей деятельности лидера для создания эффективной команды.

3.2 Оценка эффективности работы команды на итоговом этапе и рекомендации по улучшению проблемных зон.

Чтобы оценить уровень командной работы на последней стадии проведем анализ пяти компонентов модели работы команды, которые соответственно будут являться оценочными критериями модели в таблице 3. Каждый из критериев составляет из себя 5 субкритериев. В итоге система оценки работы команды будет содержать в себе двадцать пять категорий оценки. Данную модель я позаимствовала из работы Д. Маслова, предложенная им для использования самооценки на предприятии [30].

Этот анализ каждого критерия предполагает оценку управленческих действий предприятия из пяти вариантов:

- 0- Действие не ведется;
- 1- Действие является непостоянным, от случая к случаю;
- 2- Действие является частичным, зависит от ситуации;
- 3- Действие происходит на постоянной и систематической основе
- 4- Действие происходит максимально эффективно (уровень эталона).

Таблица 3. Содержание и структура оценочных критериев работы команды F550 ЗАО РТК.

Оценочный критерий	Самый высокий балл	Оценка
1. Факторы внешней организационной среды	20	16
1.1 Взаимодействующая готовность отдела менеджмента делегировать полномочия и ответственность на командный уровень и готовность участников команд принять на себя эту ответственность и полномочия.	4	4
1.2 Построение системы бюджета по схеме «снизу – вверх»	4	3
1.3 Применение подходов анализа психологических факторов при	4	4

приеме кандидатов на рабочие места		
1.4 Уровень согласованности плана развития со стадиями развития команды	4	1
1.5 Ориентированность стимулирования оплаты труда на систему командного управления	4	4
2. Уровень ответственности и полномочий	20	15
2.1 Распределение функциональных зон ответственности и полномочий между командами одной внутриорганизационной структуры	4	4
2.2 Участие команды или руководителя команды в процедуре отбора, приема на рабочие места и увольнения сотрудников.	4	2
2.3 Обязанность оценки уровня качества продукции	4	1
2.4 Создание производственной программы действий и отчетов производства	4	4
2.5 Формирования расписания работы сотрудников	4	4
3. Взаимодействия и процесс	20	15
3.1 Возможность самостоятельной оценки результативности действий команды	4	4
3.2 Применение походов к управлению качеством	4	4
3.3 Возможность влияния команды на себестоимость товара.	4	0
3.4 Уровень самостоятельности команды в определении проблем группы и разработки дальнейшей стратегии командой работы	4	4
3.5 Уровень взаимодействия команды, как с поставщиками, так и с потребителями	4	3
4. Цели и задачи	20	20
4.1 Объединение мелких задач в один производственный процесс, который можно комплексно оценить впоследствии	4	4
4.2 Уровень применения специфических знаний и навыков при принятии командных решений	4	4
4.3 Присутствие задач, которые связаны с достижением стратегических целей	4	4
4.4 Участие членов команды в разработке принятий решений как самой команды, так и всей компании	4	4
4.5 Присутствие задач относительно реструктурирования рабочих	4	4

процессов и заданий команды		
5. Структурированность	20	20
5.1 Численный состав команды (оптимальный набор 5-12 человек)	4	4
5.2 Наличие у участников команды различных специфических знаний и профессиональных навыков	4	4
5.3 Личностные характеристики участников команды и уровень их сплоченности обеспечивают минимальную вероятность создания конфликта	4	4
5.4 Уровень единомыслия группы не мешает ясной оценки критической ситуации.	4	4
5.5 Наличие безусловного лидера в команде. Равномерное распределение функциональных и психологических ролей между сотрудниками.	4	4
Общий уровень командной работы	100	86

Состояние развитие команды определяется общим уровнем командной работы, то есть суммой всех оценок. Необходимо определить пять уровней развития командной деятельности на предприятии в таблице 4.

Таблица 4. Определение уровня развития командной деятельности.

Количество баллов	Уровень	Описание командной деятельности
0-20	Первый	Управление не имеет системы, задачи либо не поставлены, либо поставлены расплывчато. Для дальнейшего продвижения требуется пересмотр стратегии предприятия.
21-40	Второй	В команде есть потенциал для продвижения, но развитие в эту сторону все еще слабое. Лидеру необходимо четко определить цели компании и задачи команды, а также проработать дальнейший план действий команды.

41-60	Третий	Команда находится на стадии укреплении своих позиций в организации. Стоит уделить особое внимание делегированию полномочий и ответственных зон.
61-80	Четвертый	Продвижение команды равномерно во всех направлениях. Необходимо поддерживать интенсивность продвижения и обратить внимание на проработку проблемных зон. Стоит зафиксировать положительную динамику результативности команды на регламентирующих документах.
81-100	Пятый	Достигнуты высокие результаты по всем направлениям, система представляет собой эталон, пример.

Подводя итоги моего исследования, можно прийти, что команда планомерно прошла через каждый из уровней и на данный момент являет собой пример командной деятельности команды, то есть высокоэффективной.

В качестве визуального представления итогов оценки развития командной деятельности на предприятии представляю рисунок 2 в виде пентаграммы, на которую можно нанести профиль работы команды на предприятии, где будут видны зоны роста, благодаря каждому оценочному критерию, на рисунке 3.



Таким образом становится ясно, что в каких структурах требуется первоочередное улучшение системы деятельности:

1. Профиль работы команды указывает нам наличие проблем в первую очередь в зоне ответственности и полномочий, а если точнее то стоит пересмотреть систему отбора кандидатов, которая предусматривает только частичное участие команды и вообще его не допускает.

2. В этой зоне также существует проблема оценки качества продукции. Существует разнообразное количество подходов к оценке качества продукции: экспертный, расчетный, социологический и т.д. К сожалению, в компании ЗАО РТК либо не применяют данные методы вообще, либо их игнорируют. Необходимо разработать новую стратегию оценки качества предоставляемого товара.

3. Также существуют проблемы в зоне факторов внешней организационной среды, а именно компания не учитывает уровни развития команд и ее участников в профессиональной сфере при постановке задач и целей. В таком режиме деятельности команды не успевают справляться с

выбранными для них компанией нагрузками и развитие команды либо происходит только в нескольких направлениях, либо не происходит вообще в силу текучести кадров.

Стоит также помнить, что проведение мероприятий по улучшению одной из сторон группы может воздействовать на остальные стороны развития, потому как они взаимосвязаны между собой.

3.2 Оценка эффективности деятельности лидера команды на каждой стадии формирования команды и рекомендации и предложения по совершенствованию деятельности руководителя.

Чтобы оценить уровень эффективности работы лидера проведем анализ десяти компонентов модели деятельности лидера, которые впоследствии будут являться оценочными критериями модели в таблице 5. Каждый из критериев содержит в себе четыре субкритерия. В итоге система оценки деятельности лидера будет содержать в себе сорок категорий оценки. Данную модель я позаимствовала из работы Джека Уэлча, знаменитого бизнесмена и предпринимателя, предложенная им для оценки эффективности лидеров на предприятии [51].

Этот анализ каждого критерия предполагает оценку деятельности командного руководителя на предприятии из пяти вариантов:

- 0-Данная деятельность не происходит;
- 1-Деятельность является непостоянной, от случая к случаю;
- 2-Деятельность является частичной, зависит от ситуации;
- 3-Деятельность является постоянной на систематической основе
- 4-Деятельность является максимально эффективной (уровень эталона).

Таблица 4. Содержание и структура оценочных критериев деятельности лидера команды F550 ЗАО РТК.

Оценочный критерий	Самый высокий балл	Оценка 1 этап	Оценка 2 этап	Оценка 3 этап	Оценка 4 этап	Оценка 5 этап
1. Видение перспектив и будущего	16	10	14	14	15	12
1.1 Выработанное четкое, простое видение будущих перспектив, связанных с ориентацией на покупателя и донес эту информацию до остальных сотрудников	4	2	3	3	4	3
1.2 Стремление в будущее, расширение горизонтов, брошен вызов воображению людей	4	2	3	4	3	3

1.3 Вдохновение сотрудников на достижение будущих целей, направление их мыслей, заряд их энергией, демонстрация личного примера	4	3	4	4	4	3
1.4 При необходимости обновление видения будущего, которое отражает постоянные перемены, влияющие на компанию	4	3	4	3	4	3
2. Ориентир на качество и клиента	16	13	15	13	14	13
2.1 Внимательный слушатель, ставит удовлетворение нужд клиента на первое место	4	3	4	3	3	3
2.2 Вдохновение и демонстрация стремления к совершенству во всех сферах деятельности	4	4	4	3	4	4
2.3 Приложение всех усилий для достижения самого высокого качества и широты пакета покупки продукции и услуг	4	3	4	4	4	3
2.4 Обслуживание клиента становится частью жизни руководителя, создание в компании менталитета полной концентрации на покупателе	4	3	3	3	3	3
3. Целостность	16	13	13	13	14	12
3.1 Честность является делом принципа и сохраняет преданность данному принципу в любой ситуации	4	2	3	3	4	3
3.2 Выполнение всех своих обещаний, несет ответственность за собственные ошибки	4	4	3	3	4	4
3.3 Свою верность нормам и этике компании подтверждает неизменным действием	4	3	4	4	3	3
3.4 Деятельность и нормы поведения соответствуют словам, которые вызывают уважение у окружающих	4	4	3	3	3	2
4. Преданность компании, надежность	16	16	16	14	16	14
4.1 Становление высоких целей и достижение их, таким образом, внося вклад в следование всей стратегии компании	4	4	4	3	4	3
4.2 Демонстрация смелости уверенности в своих силах в условиях защиты своих и общих ценностей, сотрудников и идей	4	4	4	3	4	4
4.3 Присутствие справедливости и сочувствия к людям, в то же время способность принятия жестких решений	4	4	4	4	4	4

4.4 Демонстрация бескомпромиссной ответственности за предотвращение нанесения ущерба окружающему имуществу	4	4	4	4	4	3
5. Влияние, взаимодействие	16	9	9	10	10	9
5.1 Открытая, приятная, ясная и стабильная манера общения, приглашение окружающих к высказыванию и критике	4	2	2	3	3	2
5.2 Внимательный слушатель, поиск новых идей	4	2	2	3	3	2
5.3 Использование рациональной позиции и аргументации для влияния на мнение людей и их убеждение	4	4	3	3	2	2
5.4 Разрушение преград и создание влиятельных взаимодействий с другими командами и иерархическими уровнями	4	1	2	1	2	3
6. Стирание границ собственности, общность собственности	16	5	6	6	6	8
6.1 Достаточная уверенность в себе для того, чтобы свободно делиться профессиональной информацией и быть достаточно открытым для новых мыслей	4	2	2	1	1	1
6.2 Поощрение общей собственности и постановка участников команды совладельцами его видения будущего и целей	4	1	1	1	1	1
6.3 Доверие окружающим сотрудникам, поощрение риска и расширения границ	4	1	2	2	2	3
6.4 Вовлечение всех участников в процесс совершенствования, открытость для любых идей из любых источников	4	1	1	2	2	3
7. Формирование команды	16	12	12	9	8	7
7.1 Участие в отборе одаренных людей, развитие участников команды и помощь им в раскрытии потенциала	4	4	4	3	2	1
7.2 Делегирование задачи в целом, наделение команды полномочий, таким образом, увеличивая ее эффективность, являясь при этом часть команды	4	4	4	3	3	3
7.3 Признание достижений и вознаграждение за них, создание позитивной, доставляющей удовольствие, рабочей среды	4	3	3	2	2	2
7.4 Полное использование разнообразия участников команды (половое, расовое, культурное) для достижения целей компании	4	1	1	1	1	1

8. Способности, интеллект, навыки, опыт	16	10	9	8	7	8
8.1 Хороший эксперт в специфической области, готовность делиться этими знаниями, постоянно саморазвиваться и обновлять эти знания	4	1	1	1	1	1
8.2 Демонстрация широких кросс-функциональных знаний в сфере управления командой и культурной компетентности	4	2	1	1	2	2
8.3 Умение принятия качественных решений при условиях ограничения информации, полное использование собственного интеллекта	4	3	3	3	2	2
8.4 Оперативная сортировка необходимой информации от пустой, ненужной, вникание в суть проблем и инициирование действий	4	4	4	3	2	3
9. Оперативность действий, инициативность	16	13	11	9	11	11
9.1 Создание реальных и положительных перемен, рассмотрение перемен, как новые возможности	4	2	1	1	2	3
9.2 Предвидение критической ситуации и разработка новых, улучшенных методов решения	4	3	2	2	3	4
9.3 Ненависть и разрушение бюрократии, стремление к простоте и краткости действий	4	4	4	3	4	4
9.4 Понимание важности и природы оперативности в бизнесе, использование оперативности как конкурентного преимущества	4	4	4	3	2	4
10. Глобальное мышление	16	13	12	9	9	12
10.1 Демонстрация глобальных знаний и чуткости, мастерское формирование отличных разнообразием команд	4	3	2	2	2	2
10.2 Оценивает по достоинству преимущества многообразия глобальных условий, и стремление к полному пользованию профессиональных и рабочих сил	4	4	4	3	2	4
10.3 Оценка глобальных последствий своих действий, активный поиск новейших глобальных знаний	4	3	3	2	2	2
10.4 Обращение к окружающим с уважением и доверием, не затрагивая их чувство собственного достоинства	4	3	3	2	3	4

В качестве визуального представления итогов оценки развития деятельности лидера на предприятии на каждом из этапов формирования команды представляю рисунки пентаграмм, на которых можно нанести профиль структуры деятельности лидера на предприятии, где будут видны зоны роста на каждом из этапов, благодаря каждому оценочному критерию.



Зоны роста лидерской деятельности на этапе Адаптация: видение перспектив и будущего, способности; влияние, взаимодействие; стирание границ и общности собственности. Рекомендации по совершенствованию деятельности лидера на данном этапе:

Рисунок 4. Профиль эффективности деятельности лидера команды на этапе 2.



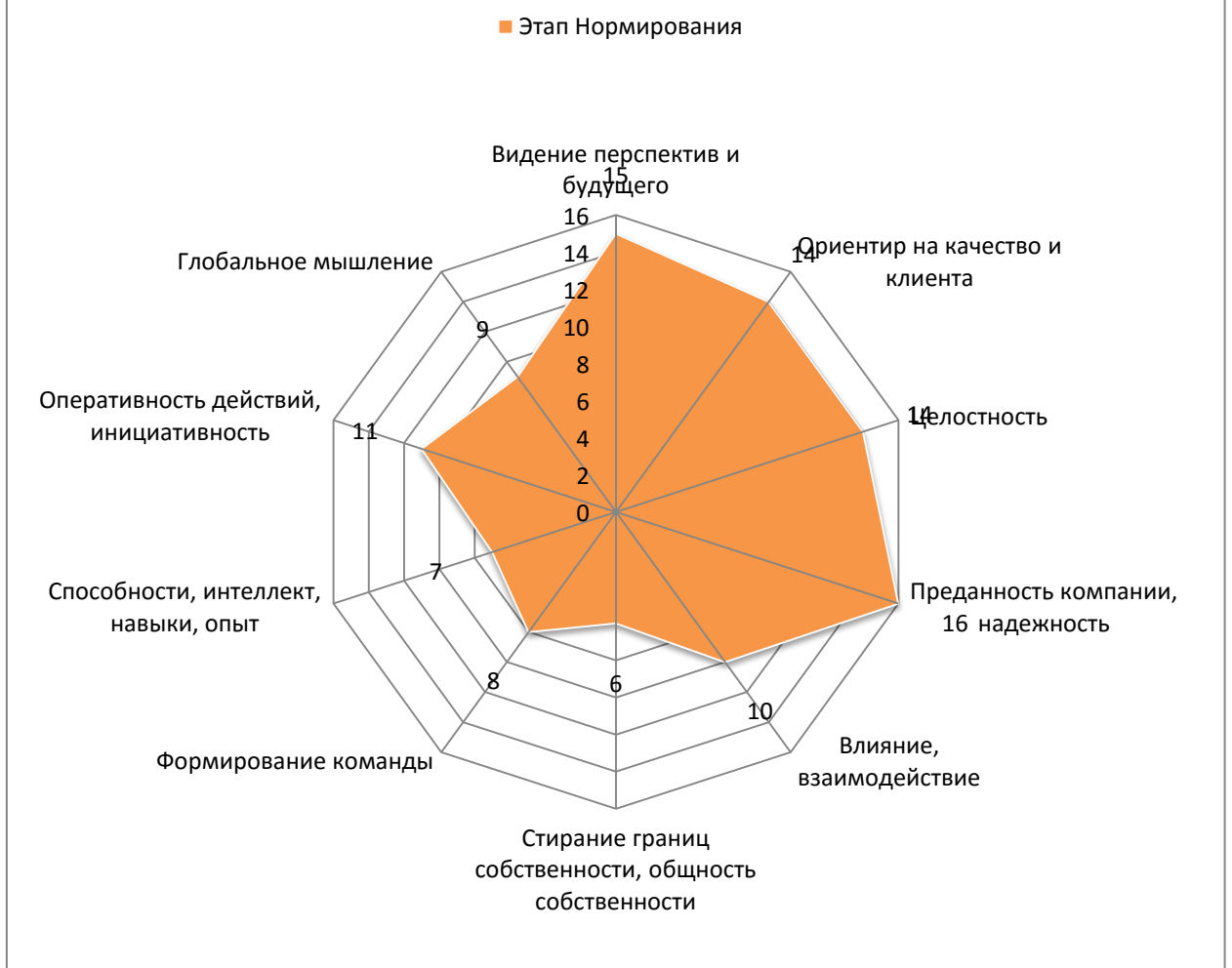
Зоны роста лидерской деятельности на этапе Группирование: стирание границ собственности; способности, интеллект, навыки и опыт; влияние и взаимодействие; оперативность действий, инициативность.

Рисунок 5. Профиль эффективности деятельности лидера команды на этапе 3.



Зоны роста лидерской деятельности на этапе Кооперация: глобальное мышление; оперативность действий, способность, интеллект, навыки и опыт; формирование команды, стирание границ.

Рисунок 6. Профиль эффективности деятельности лидера команды на этапе 4.



Зоны роста лидерской деятельности на этапе Нормирования: глобальное мышление; оперативность действий; способности, интеллект, навыки и опыт; формирование команды; стирание границ собственности; влияние, взаимодействие.

Рисунок 7. Профиль эффективности деятельности лидера команды на этапе 5.



Зоны роста лидерской деятельности на этапе Функционирования: оперативность действий инициативность; способности, интеллект, навыки, опыт, формирование команды, стирание границ; влияние, взаимодействие.

Анализируя данную информацию поэтапно можно ясно определить те стороны, которые неизменно находятся на высоком уровне деятельности лидера, такие как преданность компании, целостность, ориентир на обслуживание клиентов и видение будущего. Остальные же зоны роста, особенно такие как способности, интеллект и навыки, а также способность стирания границ либо остаются неизменными, либо регрессируют.

Из чего хотелось бы предложить дальнейшие рекомендации руководителям офисов продаж компании ЗАО РТК:

1. Того, чтобы научиться глобально мыслить стоит выработать привычку анализировать любое свое действие: уровень значимости действия, более эффективные подходы к его исполнению и дальнейшие последствия.

Главная цель - научиться видеть каждое свое действие в контексте одной общей стратегии. Для этого необходимо видеть и определить взаимосвязь между действиями и их дальнейшими последствиями. Такой метод был выработан в 20 веке в теории решения научных изобретательских заданий Генрихом Альтшуллером.

Это один из методов, есть и ряд других методов эвристики, которые помогают развить глобальное мышление, например, метод проб и ошибок, мозговой штурм и др. Полезным занятием является изучение истории, в этом предмете сохранена возможность отслеживать причинно-следственных связей в глобальном, мировом масштабе.

Не стоит рассчитывать на скорое достижение данной цели, потому как со временем меняются обстоятельства и условия. Необходимо подготовиться, что выработанный план частично придется менять. Гибкость также является признаком глобального мышления. Способность видеть общую жизненную картину и стремление думать о препятствиях не как о проблеме, а как о новой возможности – это мощное преимущество личности с подвижным широким мышлением.

2. Оперативность мышления дает возможность выделить из потока информации более важные признаки, которые необходимы для принятия решения относительно актуальной критической ситуации. Таким образом, руководителю, который принимает решение, необходимо вообразить себе образ конечной цели, аналогичный предмет или позиция, к которой необходимо стремиться.

Следующие условие – деятельность специальных систем, которые перерабатывают информацию и дают шанс отличить ее значимые части от незначительных. А если присутствует недостаток информации, то система

работает наоборот, то есть дополняет информацию недостающими частями. Результат деятельности системы есть построение образа реальности, с которым руководитель работает.

Если информации все также слишком много, то образ реальности останется нечетким, переполненным излишним содержанием, это осложняет процесс ориентированности в проблеме. Если информация является вполне достаточно, а не избыточно, то можно проанализировать ситуацию, оценить позицию и спрогнозировать дальнейшее развитие событий. Этот образ зачастую является более важным, чем нынешнее текущее положение дел. После данного мыслительного процесса в голове руководителя должен быть сформирован динамический оперативный образ развития событий.

3. Существует крайняя необходимость для любого руководителя постоянно заниматься интеллектуальным саморазвитием, делать упражнения для развития интеллектуальной деятельности. Нет необходимости выбирать слишком монотонные упражнения, занятия также не должны быть долговременными, чтобы не создать тягость в стремлении к достижению целей. Можно сделать выбор в пользу упражнений, которые начнут приносить удовольствие. Особенно важным является периодичность загруженности мозговой деятельности, для того чтобы занятия перешли в привычное действие. В природе существует огромное разнообразие способов развития интеллекта, такие как:

- Применение интеллектуальных и логических игры (шахматы, нарды, покер и другие) развивают ум, память и концентрацию;
- Математика, изучение точных наук – это развитие логических, критических, аналитических навыков, абстрактного мышления и скорость принятия решений;

- Постоянное обновление информационного поля, связанного с профессиональной специализацией руководителя, обучение новым навыкам, получение новых знаний на повседневной основе;

- Изучение иностранных языков позволяет тренировать память, к тому же это является прекрасным подспорьем для повышения коммуникабельных характеристик личности и т.д.

4. Необходимо быть частью команды, формальный руководитель имеет меньше доверия и преимуществ со стороны сотрудников, чем выбранный ими лидер. Поэтому идеальной станет позиция «лидер + менеджер» в одном лице. Чтобы достигнуть этой цели, я рекомендую использовать дальнейшие принципы:

- Создание атмосферы доверия и уважительного взаимодействия между участниками (это особенно необходимо на стадии адаптации);

- Руководитель должен держать свое слово всегда, потому что не имеет права требовать от подчиненных повышенной производительности, если же сам не исполняет своих обязательств перед компанией или коллегами;

- Организация неформальной встречи участников команды позволит менеджеру в неформальной обстановке быстрее наладить коммуникационное взаимодействие и лучше узнать характеристики и таланты своих подчиненных;

- Участие в разрешении конфликтов, устранение недопонимания между сотрудниками;

Таким образом, можно сделать вывод, что любой руководитель с различными личностными характеристиками способен сформировать эффективную команду при условии полной готовности к самоотдаче

рабочему процессу, стремлению к постоянному устранению своих недостатков и улучшению профессиональных и личностных достоинств.

Закключение.

На данный момент практика внедрения рабочих команд развивается и становится более популярной в отечественной структуре. Одним из ярких отечественных примеров применения командной структуры является ЗАО РТК. Доказательство значимости развития командной деятельности уже не является необходимостью. Сейчас большинство крупных предприятий, использующих командную структуру производственной деятельности, пришло к выводу: применение усилий нескольких сплоченных сотрудников со взаимодополняющим навыками и знаниями всегда более рационально, чем работа одного талантливой участника производственной деятельности.

Формирование эффективной команды является сложным многоэтапным процессом, результат которого необходимо применить для достижения определенных целей компании. Создание эффективной команды является залогом успешного построения стратегии предприятия. Такой масштабный процесс необходимо контролировать, направлять в сторону успешного решения задач. Эта значимая для работы организации роль отведена руководителю, целью которого будет являться получение наилучшего результата деятельности команды с применением минимальных трудозатрат.

На данный момент руководителем команды имеет шанс стать любой работник предприятия, имеющий разнообразие личностных характеристик. Но анализ деятельности руководителя офиса продаж в компании ЗАО РТК указал, что современные руководители хоть и достигают поставленных целей, не обладают необходимым набором компетенций, из чего следует увеличение нагрузки лидера и его дальнейшее профессиональное «выгорание».

Основной задачей руководителя на каждой стадии развития команды - это постановка задач команды, разработка стратегии для достижения целей

команды и контроль их выполнения. Каждый этап формирования команды определялся обновлением функциональной деятельности лидера, таких как:

- Обучение новых сотрудников группы;
- Оценка деятельности каждого сотрудника по отдельности и команды в целом;
- Стимулирование труда, мотивация сотрудников коллектива;
- Налаживание коммуникационных связей;
- Распределение функциональных ролей между участниками группы;
- Поддержание норм и регламентов компании, контроль их соблюдения и т.д.

На данный момент предложено множество технологий и методов развития лидерского потенциала, в своей исследовательской работе мною были предложены некоторые рекомендации по усовершенствованию деятельности руководителя на основе анализа его лидерских характеристик:

1. Развивать глобальное мышление как способность видеть ситуацию в целом и предвидеть свои будущие профессиональные позиции.

2. Развивать оперативное мышление менеджеру необходимо, чтобы уметь быстро реагировать на изменение ситуации или предотвращать осложнения во время рабочего процесса.

3. Заниматься постоянным саморазвитием, изучая новые возможности своего интеллекта.

4. Научить себя быть частью команды, понимать своих подчиненных, рассчитывать на их доверие.

Управление предприятием необходимо осуществлять на всех иерархических уровнях, и поэтому менеджеры являются одним из самых значимых ресурсов компании. Они представляют собой стратегически важный капитал компании, потому что лидеры руководят процессом,

направленным на достижение целей и готовят будущих менеджеров, которые в дальнейшем станут совершенствовать позиции организации.

Список используемых источников:

1. Аширов Д.А. Управление персоналом : учебное пособие. - М.: Проспект, 2012. - 71с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - 2е изд. – М.: Центр Кадровых технологий- XXI век, 2011 – 215 с.
3. Белорусов А.С. Международный менеджмент. - М.: Юрист, 2011. – 213 с.
4. Бельчаков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. – Рига: Авотс, 2012. – 95 с.
5. Большакова А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2002. – 331 с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2010 – 293 с.
7. Веснин В.Г. Менеджмент : учебник. - М.: Проспект, 2004. - 422 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.:ЮНИТИ, 2013. – 361 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебное пособие - 4-е изд.. - М.: Экономистъ, 2006. – 669 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 2013. – 153 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 261 с.
12. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. Организации: Поведение. Структура. Процессы. - М.: Инфра - М, 2010. - 662 с.
13. Глухов В.В. Основы менеджмента : учебник - СПб.: Спец. литература, 2008. – 507 с.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – 5-е изд. – М.: МНИИПУ, 2011. – 92 с.

15. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности управленческой деятельности : учебное пособие - Смоленск: СИБП, 2007. – 213 с.
16. Дафт Р. Менеджмент. - 6-е изд. - СПб.: Нева, 2008. - 694 с.
17. Дубянская Г.Ю. Заработная плата в процессе трансформации российской экономики (2000-2011 годы): хронология, динамика, проблемы. - М.: ТЕИС, 2012. – 233 с.
18. Евтихов О.В. Стратегии и приёмы лидерства: теория и практика. - СПб.: Речь, 2007. – 421 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 551 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов. - 5-е изд. - Н.- Новгород: НИМБ, 2011. - 641 с.
21. Жук А.И., Кашель Н.Н. Деятельностный подход в повышении квалификации: активные методы обучения.- М.: Инфра-М, 2013.- 96 с.
22. Зонис М.М., Ямпольская Д.О. Менеджмент : учебник - СПб.: Нева, 2003. – 188 с.
23. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Дело, 2010. – 151 с.
24. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2012. – 355 с.
25. Козленко Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. - М.: ВЗПИ, 2013. - 116 с.
26. Коргов А.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск: Снег, 2011. – 215 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Инфра-М, 2012.. –534 с.
28. Кричевский Р.Л. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом / Под ред. В. Я. Ляудиса. — Кишинев: Штиинца, 1991. — 127 с.

29. Лафта Дж.К. Менеджмент : учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Велби, 2004. – 541 с.
30. Маслов Д.В. Управление качеством в масштабе государства. Экономические стратегии. Системы менеджмента качества. - 2007. - №1. - С. 44-51.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Под. ред. П.В. Шелитова. - М.: Инфра – М, 2010. – 284 с.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007. – 733 с.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2009. - 189 с.
34. Нефф Т.Дж. Уроки лидеров: пер. с англ. / А. Ф. Николаева. - М.: АСТ, 2004. - 487с.
35. Основы управления персоналом : учебник / Под ред. Генкина Б.М. - М.: Инфра-М, 2011. – 425 с.
36. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение : учебник. - М.: Профиздат, 2011. – 105 с.
37. Попов С.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Ось-89, 2007. – 312 с.
38. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник / Под ред. В.П.Пугачева – М.: Аспект Пресс, 2012. – 197 с.
39. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом : учебное пособие. - М.: Инфра - М, 2004. - 135 с.
40. Рогожин М.Ю. Управление персоналом : практическое пособие. – М.: Проспект, 2008. – 319 с.
41. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента : учебник. - 5-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 315 с.
42. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.: Педагогика, 2013. – 114 с.

43. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2011. – 271 с.
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М.: Дело, 2011. – 143 с.
45. Управление персоналом : учебник / Под ред. А. И. Турчнева. - М.: РАГС, 2011. - 453 с.
46. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 2011. – 491 с.
47. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. – М.: Инфра - М, 2012. – 355 с.
48. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: Инфра - М, 2008. – 471 с.
49. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова - 2-е изд-е, доп. и перераб. – М.: Инфра - М, 2012. - 584 с.
50. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 631 с.
51. Уэлч Дж.Ф. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. - 192 с.
52. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2011. – 316 с.
53. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства : учебное пособие. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 368 с.
54. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства : учебное пособие. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М., 2011. - 344 с.
55. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации

– М.: ИНФРА-М, 2012. –355 с.

57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учебное пособие – М.: Инфра - М, 2012. – 298 с.

58. Шлендер П.Э. Управление персоналом : учебник. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 256 с.

59. Шлендер П.Э. Управление персоналом : учебник. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 201 с.

Электронные ресурсы:

1. Эффективный лидер: кто он? Какими качествами должен обладать современный лидер [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://kupi-franshizu.ru/stati/1361-jeffektivnyj-lider_kachestva-lidera-v-sovremennom-mire.html , свободный. (Дата обращения 21.04.2016).

2. Создание сильной команды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://literator.org/book/lider-novogo-tipa/sozdanie-silnoi-komandy.html> , свободный. (Дата обращения 21.03.2016).

3. Основные правила и принципы создания команды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dis.ru/library/587/29173/>, свободный. (Дата обращения 13.04.2016).

4. Лидер и командообразование [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://literator.org/book/lider-novogo-tipa/sozdanie-silnoi-komandy.html> , свободный. (Дата обращения 03.04.2016).

5. Лидер и работа в команде [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://4brain.ru/liderstvo/komanda.php> , свободный. (Дата обращения 23.04.2016).

